

P9EVA

**Procedimiento para la**

**Gestión de evaluaciones**

**1 ALCANCE y OBJETIVOS** (Que se debe lograr)

Alcance: Todas las tareas evaluativas en {LA\_EMPRESA}.

Objetivos: Definir una metodología estandarizada para las tareas de evaluar a {LA\_EMPRESA}. Evaluaciones exigidas por ISO, del desempeño de nuestro personal, como nos perciben clientes, el desempeño de proveedores y del SIG (procesos propios). Generar un hábito de búsqueda de mejoras por medio de programar y cumplir evaluaciones permanentes anunciadas y no en {LA\_EMPRESA}.

**2 REFERENCIAS** (Norma aplicada y otras para leer más)

Aplica ISO 9001/14001/19011/45001. Más info, ver: ISO 10667.

**3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES** (Abreviaturas)

**INC:** Inconformidad. incidente con daño. No conformidad, incumplimiento de req. legal, del cliente, propio o normativo.

**OBS:** Observación. Potencial incumplimiento a requisito (INC).

**MEJ:** Oportunidad de mejora, sugerencia optimizadora.

**Procedimiento o Instructivo (P**o**I#@@@)**: Conjunto de tareas similares, forma específica de llevar a cabo actividades o proceso.

**Instructivo**: Grupo de tareas, puede ser un **IP###** “Instructivo de Puesto”.

**Riesgo:** Vulnerabilidad potencial a daño a personas o entidades.

**Incidente**: Suceso/s del trabajo donde puede haber daño.

**EVA**: Evaluación. Inspección, auditoria, control de cumplimiento.

**4 CONTEXTO / RIESGOS** (Donde se aplica y que puede pasar)

Aplica en {LA\_EMPRESA} y sus tareas, todo cambio que DEBE hacerse (INC). Cambios que QUIZA debemos hacer (OBS) y cambios que ES CONVENIENTE hacer (MEJ). **RIESGOS SIGNIFICATIVOS: No evaluar provee-dores, procesos, a los colaboradores, el resultado de nuestro traba-jo y la percepción de los clientes genera INC y pone en riesgo a {LA\_EMPRESA}. El personal externo afectado debe conocer los riesgos de SySO y ambientales al interactuar con {LA\_EMPRESA}.**

**5 RESPONSABLES** (Quienes son los encargados de las tareas)

**DIR**: Responsable de aprobar las evaluaciones en {LA\_EMPRESA}. Debe garantizar los recursos para cumplir el **P**o**I#@@@.**

**Asesor SSHH**: Evaluar y reportar aspectos de SySO de {LA\_EMPRESA}.

**COR**: Hace usar el procedimiento y hace tratar los datos surgidos de su uso con P0MEJ, asigna recursos para cumplir con P9EVA.

**### TODOS**: Deben saber diferenciar una auditoria de una inspección, quienes autorizan las evaluaciones, que se puede evaluar y como, cuando y cuáles pueden ser sus resultados (INC-OBS-OPM), como ayu-da al sector contribuir a su tratamiento. Entender las responsabilidades y porque colaborar con los tiempos programados y el uso de recursos y tiempo al evaluar a {LA\_EMPRESA} buscando mejoras.

**Auditor interno:** Procedimiento principal de su TRABAJO, usa verifica, audita, inspecciona y reporta hallazgos con P9EVA.

**6 PLANIFICACIÓN** (Cuando se hacen estos trabajos)

Al comienzo de año y de acuerdo a P6PLA se fija la fecha de evaluaciones de personal y de proveedores críticos, auditorias/inspecciones y el tipo y de clase consulta periódicas a clientes. Debería haber al menos 3 auditorías internas integrales al año y 2 revisiones por la dirección, obligatoriamente 1 de cada una anualmente.

**7 DOCUMENTOS SOPORTE** (Donde se registra el trabajo)

R4ENC: Es registro de consulta a clientes sobre la calidad de nuestros servicios/productos. Redactado de manera clara contiene valoración de 0 a 9 siendo el punto medio 5, Si se recibe una puntuación menor a 3 se abre una Inconformidad. Si la puntuación global es de 9 debe comunicarse al personal. Las buenas noticias deben ser comunicadas INCLUSI-VE MAS que las malas, también las felicitaciones particulares a una persona de {LA\_EMPRESA}, fomentan la sinergia positiva y se contagian las ganas de imitar buenas acciones. Puede darse alguna atención (luego, nunca antes a la clasificación y autorizado por **DIR**).

R9PRV: Lista de proveedores críticos. Ver I9PRV

R9AUD: Tiene 3 partes Pre auditoria—Auditoria/inspección —Resultados. En la 1º parte se explica como comunicar, consensuar fechas, tareas y tiempos necesarios. La 2º parte es la auditoria propia-mente dicha y está explicado en detalle en I9AUD y la 3º parte son los hallazgos, su jerarquización de tratamiento y fechas en las cuales deberán estar listos para cerrar la AUD. Ver I9AUD.

R4EVD: Es del P4TAL pero al ser una evaluación se explica aquí. Consta de 3 áreas la 1º y la 2º se llenan de manera simultánea mientras el jefe evalúa a la persona en ese momento. La 3º corresponde a una charla donde tanto el evaluado como el evaluador proponen ideas o mejoras a la persona, al sector y a {LA\_EMPRESA}. Pueden ser propuestas para enviar a la DIRECCION. R9EVA es un espacio para ampliar la comunicación OPE-RACIÓN-SUPERVISION y ambos hacia la DIRECCION. Si existen sugerencias deben ser tratadas.

**8 TAREAS** (Como y cuál es el orden para hacer el trabajo).



**INTRODUCCION a la gestión de evaluaciones**

En las normas hay un solo gráfico: El ciclo de Deming o PDCA Plan-Do-Check-Act. En {LA\_EMPRESA} sigue los lineamientos de la nueva ISO.

DONDE P9EVA es la C de CHECK supervisar de ese dibujo. Así como P5DIR son las responsabilidades delegadas desde la dirección, P6PLA las planificaciones, P7@@@ actividades de soporte, P8@@@ nuestra actividad principal, P0MEJ es el tratamiento de las mejoras (una gran detectadas usando P9EVA y sus instructivos). El trabajo de supervisión (como método de trabajo, no franja de puestos medios dentro del organigrama) en {LA\_EMPRESA} de manera metódica y por escrito es una forma de asegurar su presente y mejorar su posible futuro. La mayoría de sus integrantes saben cómo hacer su trabajo, de qué forma contribuir al buen desempeño y que se espera de ellos. Pero no tenemos la costumbre ni nos gusta ser evaluados, a todos nos cuesta acostumbrarnos a buscar nuestros errores. Al menos durante el 1º tiempo mientras no es algo rutinario, {LA\_EMPRESA} y todos sus integrantes debe entender que solo las evaluaciones periódicas permiten corregir desvíos. Sin corrección de desvíos, no hay mejoras, con lo cual no hay “sistema de gestión para mejorar continuamente la calidad de …. Lo que hagamos”, por ende, nos quedamos sin certificación ISO.

La evaluación por escrito, mediante registro fehaciente es el único ca-mino probado para detectar mejoras y analizar cómo proceder con ellas. Existen 3 clases de evaluaciones:

•Control: Toda organización la hace y es la razón por la cual sigue existiendo y opera día a día, es la revisión del personal, de su trabajo y cuál ha sido su resultado. Es la comprobación de tareas, aquello sin completar (pendientes) por ej: ventas diarias, cantidades producidas, entregas realizadas, cobros hechos, etc. Es el habitual manejo de la organización sus recursos y el análisis de su desempeño.

•Auditorías: Todas las organizaciones certificadas las hacen (DEBEN) son revisiones **programadas**, **acordadas** incluyen toda etapa necesaria en la {LA\_EMPRESA}: accionar de PROVEEDORES-NUESTROS PROCESOS PRODUCTOS/SERVICIOS-PERSONAL y PERCEPCION del CLIENTE.

•Inspecciones: Todas las organizaciones reciben de manera permanente visitas NO ESPERADAS de organismos de control (municipio, AFIP, etc.), en algunos casos se pacta con proveedores o clientes, en especial cuando se incluye servicio de guarda de bienes de 3º, o alquiler de bienes, o existe comodato o prestamos (de bienes, marca, etc.) las inspecciones son específicas a un sector (por ej. AFIP revisa solo información financiera, contable, económica). También en muchos casos se prevé la ejecución de inspecciones propias como un control de stock, revisiones sorpresa a equipos, etc. Igual la dirección puede programar (al menos aproximadamente) las fechas de algunas inspecciones y luego no comunicar las fechas.

Este suele ser uno de los puntos críticos del SIG, acostumbrar y hacer entender los 3 tipos de evaluaciones. El personal debe saber la ven-taja y la optimización de la evaluación integral. Tenemos presentes (y solo a medias el CONTROL), se debe trabajar para ampliarse.

Diferencias entre los 3 tipos de evaluaciones:

Control: Permanente, integral, corrector de micro actividades diarias.

Auditoria: Programada y consensuada busca mejoras por sectores.

Inspección: Sorpresiva, inesperada, va una área o actividad puntual.

Flujo de tareas (como hacer la gestión de mejoras)

**0-Ejecutar plan de evaluación ver P6PLA:** P9EVA empieza según lo programado antes siguiendo los lineamientos de P6PLA y si surgiera una inspección externa (el único caso no programable), se consulta I9AUD. Todo el resto de las evaluaciones deberían estar previstas sus fechas, aunque no estén comunicadas todas. A partir de allí preguntamos:

1. **¿Tipo de evaluación?** Sus 4 salidas van a distintas tareas dependiendo del tipo de evaluación:

**A0-Resultados** a la importante: **1-Consultar a clientes**

**A1-Insumos** va a: **6-Listar proveedores críticos**

**A2-Al SIG** a {LA\_EMPRESA}: **4-Coordinar auditoría interna**

**A3-Al personal** a: **2-Dar al personal fecha de revisión**

**1-Consultar a clientes:** El **COR a intervalos planeados, o luego de un 1º contacto con el cliente, o al completar una operación importante para {LA\_EMPRESA}** debe realizar un seguimiento de cuál ha sido su experiencia trabajando con {LA\_EMPRESA} como proveedor. Esta consulta puede ser utilizada a demanda o por indicaciones de **DIR,** debe ser imparcial, corta de responder y debe almacenarse para tener una respuesta medible para **DIR** de la opinión del cliente. En caso de realizar las consultas de manera automática el resumen de esas respuestas es el registro R9ENC conteniendo datos comparativos y apreciaciones personales de acuerdo a las respuestas. Las tareas de P9EVA van a I9IND gestión de indicadores.

**2-Dar al personal fecha de revisión:** El **COR al terminar la planificación anual** debe comunicar (Ver P2INF> R2COM) las fechas de auditorías internas, las externas pre programadas y puede (o no, lo decide **DIR**) las fechas tentativas de inspecciones. Si existe un cambio de tipo de control se comunica en el acto y solo es necesario informar de manera formal cuando es un cambio mayor. Se sugiere por medio de una capacitación al personal involucrado (Ver I6CAP).

**3-Valuar desempeño del personal:** El **COR 2 veces al año en los meses planificados** debe hacer las “Evaluaciones de desempeño”. Las mismas consisten en una valuación integral del personal, su contribución obligada y ofrecida. En la misma el jefe debe devolverle cuál es su parecer en el mismo acto de realizar la evaluación. Puede usarse la EVA anterior de parámetro comparativo. Los resultados son administrados por **COR** y estar disponibles para **DIR.**

**Ir a P4TAL:** El **COR al terminar las evaluaciones** revisa los cambios producidos en el accionar del personal y de ser necesario corrección (en la mayoría de los casos) actúa según P4TAL en los casos que deba capacitar, copiar el buen desempeño individual o ir a I4DES.

**4-Coordinar auditoría interna:** El **COR cuando debe ejecutarse una auditoría/inspección** debe realizar las tareas de pre auditoria:

1.Listar y tener los recursos para ejecutarla del inicio hasta el final.

2.Realizarla buscando minimizar la interrupción de tareas normales.

3.En auditoría, que el jefe de área informó a su gente.

4.Al empezar la AUD/INS está presente el jefe de área.

5.Informar hallazgos cuando son detectadas.

6.Al terminar informar al jefe los resultados.

7.Fijar tiempos de corrección según P0MEJ.

**5-Informar hallazgos y plan de acción:** En I9AUD se explica los hallazgos que deben informarse ANTES de terminar la auditoría o inspección, para los casos de encontrar hallazgos que deban ser comunicados directamente y solo a la DIRECCION, **COR cuando se encuentra un incumplimiento fuera de la ley o de ocultamiento premeditado** debe informar SOLO a **DIR** y según la gravedad en algunos casos antes de terminar la AUD/INS. Debe ser correcto al expresarse y dar los detalles del hallazgo para que **DIR** defina la decisión más acertada de acuerdo al hecho.

**Ir a P0MEJ:** El **COR al terminar** una evaluación /auditoria debe ayudar al sector según los tipos de cambios necesarios: MEJ-OBS-INC.

**6-Listar proveedores críticos:** El **COR** o con **DIR al comenzar el año** listan los proveedores críticos y el momento a ser evaluados. R9PRV es concentra esas evaluaciones. La criticidad del insumo/producto/servicio suministrado está dado por la importancia dada en I9PRV cuya finalidad es entender y controlar aquellos factores externos a {LA\_EMPRESA} que pueda afectarnos frente a clientes. Un insumo crítico puede ser un proveedor UNICO, una marca representada, un proveedor de servicio con más del 60% de un servicio (por ejemplo, un fletero), se puede tener proveedores así, lo importante es tener alternativas si es posible y si no, saber anticiparse a problemas.

1. **¿Optimo?** Tiene 2 caminos:

**B0-Mejorable condicional 6 meses y vuelve a: I9PRV**

**B1-Cumple** sigue a I9AUD, para ser evaluado al año.

**9 EVALUACIÓN**

INSPECCIONES: No aplican ni para el procedimiento ni para sus registros. AUDITORIAS: Si por el auditor interno (en tareas rutinarias) o externo al revisar requisitos ISO. Las evaluaciones son nudo central del SIG ISO en {LA\_EMPRESA}, por ende, es auditable la ejecución y cantidad de evaluaciones producidas, sus resultados y el uso de P9MEJ posterior de cada una de ellas.

**0 MEJORAS**

La mejora al SIG, a {LA\_EMPRESA} y a P9EVA es la aplicación rigurosa de las fechas propuestas de acuerdo a reales necesidades del sector. Ni permanentes inspecciones ni una sola auditoría al año brindarán beneficios a {LA\_EMPRESA}. La corrección y equilibrio del auditor sabiendo que son personas todas diferentes quienes colaboran y serán receptores de las evaluaciones junto a una honestidad empática al momento de tratar con ellos es la única manera de obtener lo mejor de ellos.